

CADEIA TÊXTIL: ESTRUTURAS E ESTRATÉGIAS NO COMÉRCIO EXTERIOR

Dulce Corrêa Monteiro Filha
Angela Maria Medeiros M. Santos*

** Respectivamente, economista e gerente da Gerência Setorial de Bens de Consumo do BNDES.*

As autoras agradecem especialmente a Ana Paula Fontenelle Gorini a orientação dada na elaboração do trabalho, sem a qual teria sido impossível realizá-lo, bem como a colaboração de Maurício Serrão Piccinini quando da elaboração do Termo de Referência do trabalho contratado junto à Fundação Vanzolini, em que se baseou este artigo.

CADEIA TÊXTIL

Resumo

Este artigo analisa aspectos estruturais e estratégicos da cadeia têxtil que condicionam a sua competitividade no mercado internacional.

O trabalho A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas, contratado pelo BNDES à Fundação Vanzolini, forneceu os elementos para a análise aqui desenvolvida sob o enfoque do comércio exterior. A metodologia usada nesse trabalho mostra fatores condicionantes da competitividade através da estrutura de governance da cadeia produtiva.

O artigo chama a atenção para a complexidade envolvida na exportação brasileira de produtos têxteis, tendo em vista inclusive a inadequabilidade do modelo organizacional existente no Brasil e a falta de coordenação das ações da cadeia produtiva, o que o impede de participar das estruturas de governance que estão sendo montadas a partir do cliente final.

A competitividade da cadeia têxtil é afetada por aspectos estruturais que devem ser levados em consideração na formulação da política comercial brasileira para o setor.

Os países asiáticos, além de estarem com a cadeia têxtil integrada, realizaram grandes investimentos e passaram a dominar determinadas etapas do processo produtivo, de *design* e mesmo de *marketing*. Suas empresas evoluíram, tornaram-se globalizadas e, além de preços baixos, têm sistemas de financiamento para a comercialização.

Conforme enfatizado em Gorini (2000), está ocorrendo também uma mudança de estratégia das indústrias têxteis norte-americana e européia, que “passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processos, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas. Desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, elas procuraram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos. Buscando maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores, elas apostaram em técnicas voltadas para a diminuição do tempo de concepção, produção e comercialização dos artigos têxteis, de modo a permitir que a produção fosse ‘puxada’ pelas demandas voláteis da moda que passaram a predominar no setor.”

A nova organização da indústria têxtil nos países desenvolvidos, que passou de um regime de mercado vendedor para comprador, afeta a competitividade do setor na medida em que a relação com o consumidor se tornou o ponto crucial na competição.

Observa-se uma clara tendência das grandes empresas ocidentais no sentido de abandonarem a produção de *commodities* e, mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica, passarem a organizadoras de cadeias produtivas através da terceirização da produção.

Com relação à indústria têxtil brasileira, cabe enfatizar que sua fraqueza estrutural, num momento de mudança na organização do setor em nível internacional, requer uma reflexão sobre a estratégia a ser adotada pelas empresas envolvidas.

A competitividade da indústria brasileira baseada em fibras naturais também é afetada pelo novo contexto. Na cadeia de produção têxtil-confecções não é possível analisar o desempenho de fibras químicas sem forte referência às naturais e vice-versa, como chama a atenção o estudo de Fleury *et alii* (2001). A partir da fiação, as fibras são mescladas em proporções crescentes, na busca de tecidos com características especiais não só de uso, mas também no que diz respeito à relação qualidade/custo. Isso implica desafios sempre renovados para atingir padrões de qualidade e produtividade, especialmente nas atividades de acabamento, que exigem novos conhecimentos e processos químicos específicos, aumentando assim a substituíbilidade/complementaridade entre fibras naturais e sintéticas. Além disso, é preciso analisar se existe suboferta de fibras químicas diferenciadas e sua implicação para a competitividade brasileira das cadeias de produção e comercialização no setor têxtil,¹ principalmente frente aos concorrentes asiáticos, ao mesmo tempo em que a falta de coordenação das ações da cadeia produtiva impede o país de participar das estruturas de *governance*² que estão sendo montadas a partir do cliente final.

¹As fibras químicas são: as sintéticas, produzidas após o resultado da manipulação de substâncias de origem petroquímica, que são a poliamida (náilon), o poliéster, o poliuretano (elastano, spandex), os derivados do polivinil (entre eles o acrílico) e os hidrocarbonetos polimerizados (entre eles o polietileno e o polipropileno); e as artificiais, que são as fibras vegetais (basicamente de celulose), principalmente raio e acetato.

²Estruturas de poder (*governance*): aquelas empresas que detêm posições estratégicas exercem o comando da cadeia, estabelecendo as regras de funcionamento e definindo quem se apropria do valor gerado nos diferentes estágios do processo de produção e comercialização.

Cabe ainda chamar a atenção para um importante aspecto estrutural da cadeia têxtil, que pode ser analisada segundo três grandes segmentos industriais, cada um com níveis muito distintos de escala. A jusante na cadeia está o segmento fornecedor de fibras e filamentos químicos, que, junto com o de fibras naturais (setor agropecuário), produz matérias-primas básicas. A escala de produção é determinante na competitividade desses segmentos, que alimentam as indústrias de manufaturados têxteis (fios, tecidos e malhas) e de confecção de bens acabados (vestuário, linha lar etc.), cuja competitividade em geral está na diversificação. Essa lógica distinta dos segmentos *upstream* e *downstream* da cadeia têxtil precisa ser analisada quando o setor atua numa economia aberta. Dessa forma, a política comercial brasileira necessita levar em conta essas diferenças entre os segmentos da cadeia têxtil no país.

Comércio Internacional

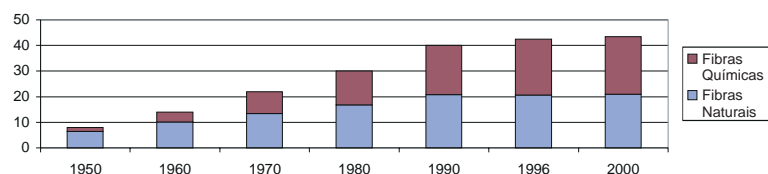
Aspecto importante a destacar no comércio internacional é que os artigos confeccionados têm superado os outros segmentos têxteis, passando a representar a maior parcela exportada pelo setor.

O consumo mundial de fibras têxteis também vem aumentando, e esse incremento se acentuou na última década com o consumo de fibras químicas, em decorrência do uso de novas matérias-primas e processos de acabamento, o que possibilitou maior utilização principalmente de fibras sintéticas (Gráfico 1).

Gráfico 1

Consumo Mundial de Fibras Têxteis – 1950/2000

(Em Milhões de t)



Fonte: Fiber Organon/Departamento da Agricultura (Estados Unidos).

O Brasil é um importante produtor de artigos têxteis, ocupando a sétima posição na produção de fios e tecidos planos e a terceira na produção de tecidos de malha (Tabela 1). No entanto, no comércio internacional sua participação é muito pequena, estando apenas entre os 20 maiores comerciantes de têxteis no mundo (Tabela 2).

Participação do Brasil no Mercado Mundial de Têxteis

Tabela 1

Países Produtores de Artigos Têxteis – 1999

(Em t)

PAÍSES	FIOS/FILAMENTOS	TECIDOS	MALHAS	CONFECÇÕES
1 – China	4.481.400	5.924.160	n.i.	5.331.744
2 – Estados Unidos	4.954.617	3.471.720	880.935	4.492.833
3 – Índia	3.965.120	2.535.710	492.170	2.770.840
4 – Taiwan	4.106.731	3.539.000 ^a	242.367	1.712.276
5 – Coreia Sul ^a	2.200.000	1.900.000	n.i.	723.185
6 – Paquistão	1.917.615	1.891.725	n.i.	1.603.075
7 – Brasil ^b	1.434.500	890.000	489.000	1.147.394
8 – México ^a	1.008.380	1.015.627	n.i.	1.253.965
9 – Japão	1.122.941	677.120	118.404	744.031
10 – Turquia	913.000	420.000	n.i.	365.792
11 – Alemanha	572.700	291.300	63.800	461.280
Outros ^a	5.400.000	1.100.000	256.000	1.174.528
Total	31.068.624	23.656.362	2.542.676	21.780.943

Fonte: ITMF – países membros, em lemi (2001).

^aEstimativas extra-oficiais.

^bEm tecidos de malha, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial.

Tabela 2

Países Importadores e Exportadores de Artigos Têxteis – 1999

(Em US\$ Mil FOB)

IMPORTAÇÕES		EXPORTAÇÕES	
1 – Estados Unidos	60.743	1 – China ^a	34.969
2 – Alemanha	28.732	2 – Itália	25.101
3 – Japão	20.945	3 – Alemanha	17.367
4 – China ^a	16.683	4 – Coréia do Sul	17.062
5 – França	16.499	5 – Estados Unidos	16.925
6 – Itália	11.789	6 – Taiwan	14.185
7 – Reino Unido ^b	9.144	7 – França	11.355
8 – Canadá	7.142	8 – Índia	10.987
9 – Espanha	6.367	9 – Japão	6.987
10 – Coréia do Sul	4.614	10 – Indonésia ^a	6.572
11 – Suíça	4.361	11 – Paquistão	4.795
12 – Áustria	4.086	12 – Portugal	4.552
13 – Brasil ^c	993	20 – Brasil ^c	950
Outros	34.000	Outros	38.000
Total^d	226.098	Total	209.807

Fonte: ITMF – países membros, em Iemi (2001).

^aEstimativa.^bExcluído o comércio com os outros países da União Européia.^cInclui filamentos, mas não inclui fibras, o que o difere do total apurado nas tabelas de importação apresentadas mais adiante.^dO total apurado na tabela difere do gráfico anterior por considerar somente os montantes informados pelos países membros da ITMF.

Oferta no Brasil

As dimensões dos diferentes segmentos da cadeia produtiva crescem de forma significativa [ver Iemi (2001)] à medida que se caminha na direção dos “bens acabados”, seja em número de agentes econômicos, empregos gerados ou produção ou receitas obtidas.

Em escala inversamente proporcional, o porte médio das empresas diminui de forma exponencial. Enquanto a produção de fibras e filamentos químicos, por questões de escala e competitividade, encontra-se em mãos de um número restrito de grandes empresas, boa parte delas sociedades anônimas e de origem internacional, o final da cadeia é composto por um imenso número de pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra e, em sua grande maioria, de capital fechado de origem preponderantemente nacional.

Cabe explicitar que no Brasil as mudanças no quadro econômico e a concorrência dos importados levaram a uma forte concentração industrial nos segmentos de fios e tecidos, com grande

Tabela 3

Totais dos Segmentos da Cadeia Produtiva – 2000

FIBRAS/FILAMENTOS ^a	TÊXTEIS	CONFECÇÕES
25 Unidades	3.305 Unidades	18.997 Unidades
15 Mil Empregos	339 Mil Empregos	1.233 Mil Empregos
640 Mil t/Ano	1.750 Mil t/Ano	1.287 Mil t/Ano
US\$ 1,4 Bilhão de Faturamento/Ano	US\$ 16,6 Bilhões de Faturamento/Ano	US\$ 27,2 Bilhões de Faturamento/Ano
Médias por Empresa		
600 Empregados	103 Empregados	66 Empregados
26 Mil t/Ano	530 t/Ano	68 t/Ano
US\$ 56 Milhões de Faturamento/Ano	US\$ 5 Milhões de Faturamento/Ano	US\$ 1,4 Milhão de Faturamento/Ano

Fonte: IEMI/Abrafas/Atipol, em IEMI (2001).

^a Considera apenas indústrias químicas, fornecedores de fibras e filamentos têxteis.

redução no número de unidades produtoras e de empregos e aumento da pulverização de indústrias (informais) no segmento confeccionista, mantendo o nível de empregos. As indústrias de fios e tecidos, para se tornarem competitivas, estão cada vez mais dependentes de investimentos em equipamentos e tecnologia, enquanto as confecções dependem basicamente da disponibilidade de matérias-primas e mão-de-obra abundante e bem treinada. Cabe destacar, no entanto, que as confecções que atuam no mercado internacional seguem outro modelo, no qual as economias de escala representam fator importante de competitividade.

A produção de fibras em volume cresceu muito menos do que a de têxtil e a de confeccionados (Tabela 5). Já o valor da produção de têxtil e confeccionados decresceu na mesma proporção no período estudado (Tabela 6).

Tabela 4

Unidades de Produção por Segmento da Cadeia Produtiva – 1990/2000

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000	%
Têxteis	4.938	4.103	3.554	3.240	3.305	-33,1
Fiação	1.179	661	427	389	360	-69,5
Tecelagens	1.481	984	521	439	434	-70,7
Malharias	3.766	3.019	2.932	3.098	3.195	-15,2
Beneficiamento	818	508	355	305	298	-63,6
Confeccionados	15.368	17.066	19.009	17.378	18.797	+22,3
Vestuários	13.283	13.908	15.716	14.416	15.634	+7,7
Meias e Acessórios	731	1.235	1.320	1.153	1.235	+68,9
Linha Lar	1.062	1.498	1.542	1.401	1.501	+41,3
Outros ^a	292	425	431	408	427	+46,2
Total^b	20.307	21.170	22.564	20.618	22.102	+8,8

Fonte: IEMI (2001).

^a Artigos técnicos, industriais e acessórios.^b A soma das parcelas supera o total porque há empresas que atuam em mais de um segmento.

Tabela 5

Produção por Segmentos da Cadeia Produtiva em Volume – 1990/2000

(Em Mil t)

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras^a	1.027,5	931,8	803,5	942,6	1.195
Têxtil^b	1.313,1	1.301,6	1.301,5	1.489,1	1.750,3
Fios	1.140,9	1.071,9	1.068,6	1.209,9	1.454,8
Tecidos	803,0	883,2	822,2	839,5	1.090,7
Malhas	319,3	350,8	383,1	414,0	505,0
Confeccionados^c	935,0	1.122,8	1.086,9	1.142,1	1.286,8
Vestuários	543,3	727,3	707,0	740,0	850,9
Meias e Acessórios	12,1	21,4	18,0	16,5	15,0
Linha Lar	204,9	220,8	216,0	229,4	244,8
Outros	174,7	153,3	145,9	156,2	176,1

Fonte: Iemi (2001).

^aEm 2000, dados preliminares para a produção de fibras e filamentos, naturais e químicos.^bA produção total têxtil, por critério, é medida pelo volume de fios fiados + filamentos têxteis.^cCálculo a partir do consumo de suas matérias-primas básicas (tecidos/malhas).

Tabela 6

Produção por Segmentos da Cadeia Produtiva em Valores – 1990/2000

(Em US\$ Milhões)

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000
Têxtil^a	18.098,3	18.221,9	18.580,3	13.692,2	16.640,5
Fios	5.176,1	4.436,7	4.689,8	3.611,8	4.370,6
Tecidos	10.405,0	10.499,0	9.938,2	6.920,2	8.589,4
Malhas	3.117,2	3.286,2	3.952,3	3.110,2	3.680,5
Confeccionados^a	29.996,5	29.123,3	31.398,3	22.681,1	27.205,5
Vestuários	23.056,9	22.309,2	23.230,9	17.092,3	20.328,6
Meias e Acessórios	638,5	644,7	650,1	464,3	495,7
Linha Lar	2.126,6	1.752,0	1.987,6	1.601,9	1.884,3
Outros	4.174,4	4.417,4	5.529,7	3.522,6	4.496,9

Fonte: Iemi (2001).

^aValores calculados a partir do preço médio à vista dos artigos na fábrica, sem ICMS, custos de frete e vendas.**Oferta de Fibras Químicas no Brasil**

A oferta de fibras químicas no Brasil [ver Fleury *et alii* (2001)] foi afetada por mudanças que ocorreram tanto no contexto internacional quanto local, como, por exemplo:

- redefinição do papel das subsidiárias brasileiras das grandes empresas internacionais (caso da Rhodia-Ster, que após a rees-

truturação do grupo Rhodia passou a ser a única planta do grupo fabricante de poliéster);

- redefinição do papel das empresas nacionais através da associação com grandes grupos empresariais (casos da Fibra e da Fibra-Dupont; a Dupont definiu como estratégia de atuação mundial que fará *joint-ventures* nas áreas que não são fronteiras tecnológicas);
- aumento da participação de capitais locais pela aquisição de plantas produtivas das grandes empresas internacionais aqui localizadas (casos da Ledervin, que comprou parte da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst, e da Polyenka, cujos executivos compraram a empresa do grupo Akzo e posteriormente se associaram à Mafissa, da Argentina); e
- entrada de novos capitais estrangeiros, também pela compra de plantas produtivas já existentes (caso da Unifi, que adquiriu a unidade de texturização da Fairway dos grupos Rhodia e Hoechst).

A estrutura da oferta, após essas mudanças, pode ser observada na Tabela 7.

Apesar de a capacidade instalada de fibras químicas ter atingido 407.120 t/ano, com um aumento de 10% de 1999 para 2000, as importações cresceram 63% no mesmo período.

Os requisitos demandados das empresas de fibras como fatores qualificadores são preço e qualidade, enquanto flexibilidade (diversidade) e entrega são fatores ganhadores de pedido. A com-

Tabela 7

Tipos de Empresas Produtoras de Fibras Químicas

TIPOS DE FIBRA	CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
		Nacionais	Joint-Ventures	Estrangeiras
Náilon	Filamentos		Fibra-Dupont	Dupont Rhodia PA
	Fibra		Fibra-Dupont	
Poliéster	Filamentos	Polyenka Ledervin Fibra S.A.		Unifi ^a
	Fibra	Unnafibras ^b		Rhodia-Ster
Acrílico	Fibra			Crylor Sudamericana
Viscose	Filamentos e Fibras	Fibra S.A.		

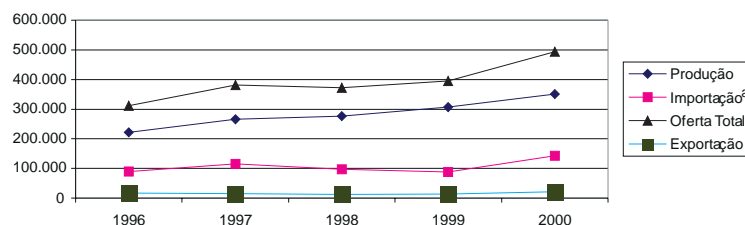
^aNão tem ainda polimerização; está importando filamento parcialmente orientado (POY) da matriz e texturiza localmente.

^bUtiliza PET reciclado como matéria-prima.

Gráfico 2

Fibras Químicas para o Setor Têxtil – 1996/2000

(Em t/Ano)



Fonte: Abrafas.

Obs.: Para 1999 e 2000, dados estimados pela Abrafas.

^a Importação exceto POY, importado pelos produtores nacionais.

patibilização desses quatro critérios (preço, qualidade, flexibilidade/diversidade e entrega) requer grande competência em termos de gestão de produção e operações, além de conhecimento de tecnologia de produto e processo.

O trabalho de Fleury *et alii* (2001), ao observar o processo evolutivo da oferta de fibras químicas no mercado local, constatou que:

- a estratégia das empresas locais produtoras de fibras químicas tem sido não competir no mercado de *commodities*, sendo que as subsidiárias de empresas internacionais estão se voltando para as especialidades de alto valor agregado e desenvolvendo serviços tecnológicos, com poder para organizar as cadeias “para frente” e viabilizar suas estratégias focadas em especialidades, serviços, patentes e marcas; e
- já as empresas nacionais estão consolidando uma posição de fornecedores de produtos diversificados, customizados, e em sua tentativa de organizar a cadeia “para trás” têm tido dificuldade de atender simultaneamente a todos os requisitos, dadas as demandas da cadeia têxtil-confecções.

Importações Brasileiras de Têxteis

Pode-se observar, na Tabela 8, referente ao período 1990/2000, um aumento das importações de fibras/filamentos e, ao mesmo tempo, uma queda nas importações de têxteis, principalmente de confeccionados a partir de 1995. Em termos de valor, houve uma diminuição das importações a partir de 1998, principalmente de confeccionados, mas também de fibras/filamentos (Tabela 9).

Tabela 8

Importações por Setor em Volume – 1990/2000

(Em t)

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras/Filamentos	120.245	451.152	464.165	459.145	551.202
Têxteis	15.609	162.715	113.080	120.240	150.882
Fios	5.116	35.384	26.249	28.898	31.553
Tecidos	7.780	94.455	33.098	32.353	55.788
Malhas	122	10.670	9.299	12.305	22.274
Outros	2.591	22.206	44.434	46.684	41.267
Confeccionados	4.721	60.453	50.107	33.789	37.818
Vestuários	1.722	40.570	20.326	11.456	14.460
Meias e Acessórios	59	1.398	1.114	2.227	1.391
Linha Lar ^a	714	12.397	12.597	9.337	10.373
Outros	2.226	6.088	16.070	10.769	11.594
Total	140.575	674.320	627.352	613.174	739.902

Fontes: Secex e Iemi (2001).

^aInclusive tapetes e carpetes.

Tabela 9

Importações por Setor em Valores – 1990/2000

(Em US\$ Mil)

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras/Filamentos	261.008	1.027.736	910.169	741.819	831.505
Têxteis	141.057	880.065	603.408	489.304	581.572
Fios	37.784	131.460	87.282	69.687	78.220
Tecidos	63.655	533.335	211.556	162.178	222.970
Malhas	1.917	43.398	45.184	44.856	62.868
Outros	37.701	171.872	259.386	212.583	217.514
Confeccionados^a	55.463	377.292	383.100	211.841	193.004
Vestuários	42.729	292.452	287.540	152.329	133.467
Meias e Acessórios	2.304	15.771	14.678	7.848	7.331
Linha Lar	7.054	53.889	54.616	34.760	33.400
Outros	3.376	15.180	26.266	16.904	18.806
Total	457.528	2.285.093	1.896.677	1.442.964	1.606.081

Fonte: Iemi (2001).

^aInclusive tapetes e carpetes.

Conforme se pode verificar na Tabela 10, a indústria de confecções destaca-se pelo incremento percentual maior de sua produção para exportação após 1996, o que não aconteceu com os outros segmentos.

Canais de Distribuição da Produção

Tabela 10

Canais de Distribuição da Produção – 1990/2000

(Em % de t)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Fiação											
Consumo Próprio	51	50	49	49	48	48	46	49	47	47	52
Mercado Interno	44	43	43	43	44	44	46	48	49	51	45
Mercado Externo	6	7	7	8	8	8	8	3	3	3	3
Tecelagem											
Consumo Próprio	19	21	20	20	20	20	20	17	17	17	19
Mercado Interno	77	73	73	74	74	74	74	78	79	78	76
Mercado Externo	4	5	7	6	6	6	6	5	4	5	5
Malharia											
Consumo Próprio	24	23	30	36	36	34	34	29	25	21	21
Mercado Interno	76	76	69	63	63	65	65	70	74	77	78
Mercado Externo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Confecção											
Mercado Interno	97	95	93	92	92	91	87	90	90	91	87
Mercado Externo	3	5	7	8	8	9	13	10	10	9	13

Fonte: IEMI (2001).

Os Relacionamentos na Cadeia Têxtil

Relações Fibras Químicas/ Empresas Usuárias

Ao analisar como se estruturam as relações entre as empresas produtoras de fibras químicas e as usuárias desses insumos, é preciso fazer a distinção entre os cenários internacional e nacional.

No Brasil, a dificuldade de articulação entre oferta e demanda pode ser atribuída também à estrutura da própria indústria petroquímica, onde as empresas de segunda geração, formadas majoritariamente por grupos empresariais nacionais, têm interesses não necessariamente alinhados com as empresas produtoras de fibras químicas, o que provavelmente pode se acentuar a partir da reestruturação que vem ocorrendo nessa indústria. No caso específico do segmento de fibras químicas, as empresas mais fortes são subsidiárias de grandes empresas estrangeiras e, como tal, têm suas estratégias definidas, prioritariamente, pelas matrizes.

Como destaca o trabalho de Fleury *et alii* (2001), “esse fato realça que o conceito de cadeia produtiva não é apenas uma questão técnica, definido pela tecnologia de produção, mas de estratégia e de comportamento. A falta de coordenação e o relacionamento ‘à distância’ prejudicam seriamente a competitividade de cadeias mesmo das que são altamente integradas do ponto de vista tecnológico, como no caso das fibras químicas.”

Sob esse ponto de vista, fica clara a funcionalidade dos movimentos de integração realizados pelas empresas asiáticas e do Oriente Médio para aumento da competitividade de toda a indústria. No caso brasileiro, mesmo na hipótese de que fossem criados esses mecanismos de coordenação, haveria problemas de investimentos, que teriam de ser considerados, para que os produtores locais de fibras químicas atingissem padrões mundiais, em virtude do pouco alinhamento de interesses desses produtores com a estrutura petroquímica hoje existente no país. Nesse sentido, o mais relevante seria tornar competitiva a indústria usuária de fibras químicas de porte mundial.

Contudo, cabe destacar que, mesmo no cenário internacional, as estratégias das empresas focadas em clientes, que enfatizam os canais de comercialização, seguindo uma lógica que vai deixando para trás os requisitos de produção para os fornecedores a montante, geram problemas de difícil equacionamento, mesmo com o uso das modernas técnicas de informação como o *electronic data interchange* (EDI).

O trabalho de Fleury *et alii* (2001) desenhou modelos de organização de empresas com base na seguinte tipologia:

- produtores com marca (*branded manufacturers*);
- comercializadores com marca (*marketers*); e
- varejistas com marca (*retailers*).

Os autores destacam que “esses modelos representam de forma significativa as estratégias das principais empresas mundiais na indústria têxtil-confecções e... captam também movimentos que estão ocorrendo na parte mais ‘visível’ da indústria brasileira. A parte menos visível, dos mercados locais e da produção informal, que representa parcela relevante das atividades econômicas em nosso país, é influenciada por esses movimentos.”

Procurou-se, no presente texto, mostrar a diferença de desenho das estruturas de cadeias cuja liderança está nas mãos de produtores com marcas, comercializadores com marcas e varejistas que atuam no mercado internacional e de cadeias brasileiras, para chamar a atenção para as ligações ainda tênues e pouco definidas entre elos das cadeias existentes no Brasil.

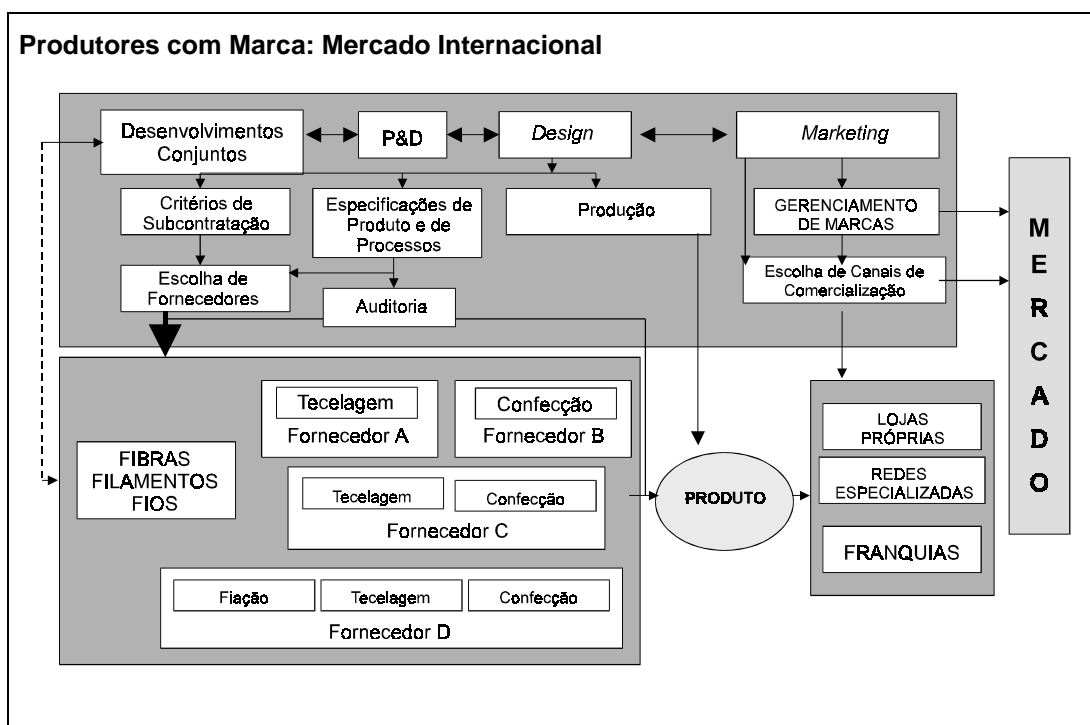
Os produtores com marca são empresas inicialmente dedicadas à produção de vestuário que se caracterizavam pela fabri-

Relações Indústria Têxtil/ Confecções

Produtores com Marcas

cação do produto completo com sistemas integrados de produção. As operações, que eram verticalizadas desde a compra de tecidos até a comercialização, foram gradualmente mudando de foco, e as empresas passaram a se preocupar mais com as atividades a jusante, ou seja, com o *design*, o *marketing* e a comercialização, com parte das atividades de produção sendo contratada. O caso emblemático é o da Levi Strauss & Co.

A característica dessas empresas é o entendimento da evolução das tendências e gostos dos consumidores, em geral com utilização intensiva dos recursos propiciados pelas novas tecnologias de informação. O setor pode desempenhar papel importante no relacionamento com empresas produtoras de fibras e também de insumos químicos, no desenvolvimento de novas fibras e tecidos para as confecções. O esquema a seguir explicita, segundo os autores, a estrutura de atividades de uma empresa produtora com marca.

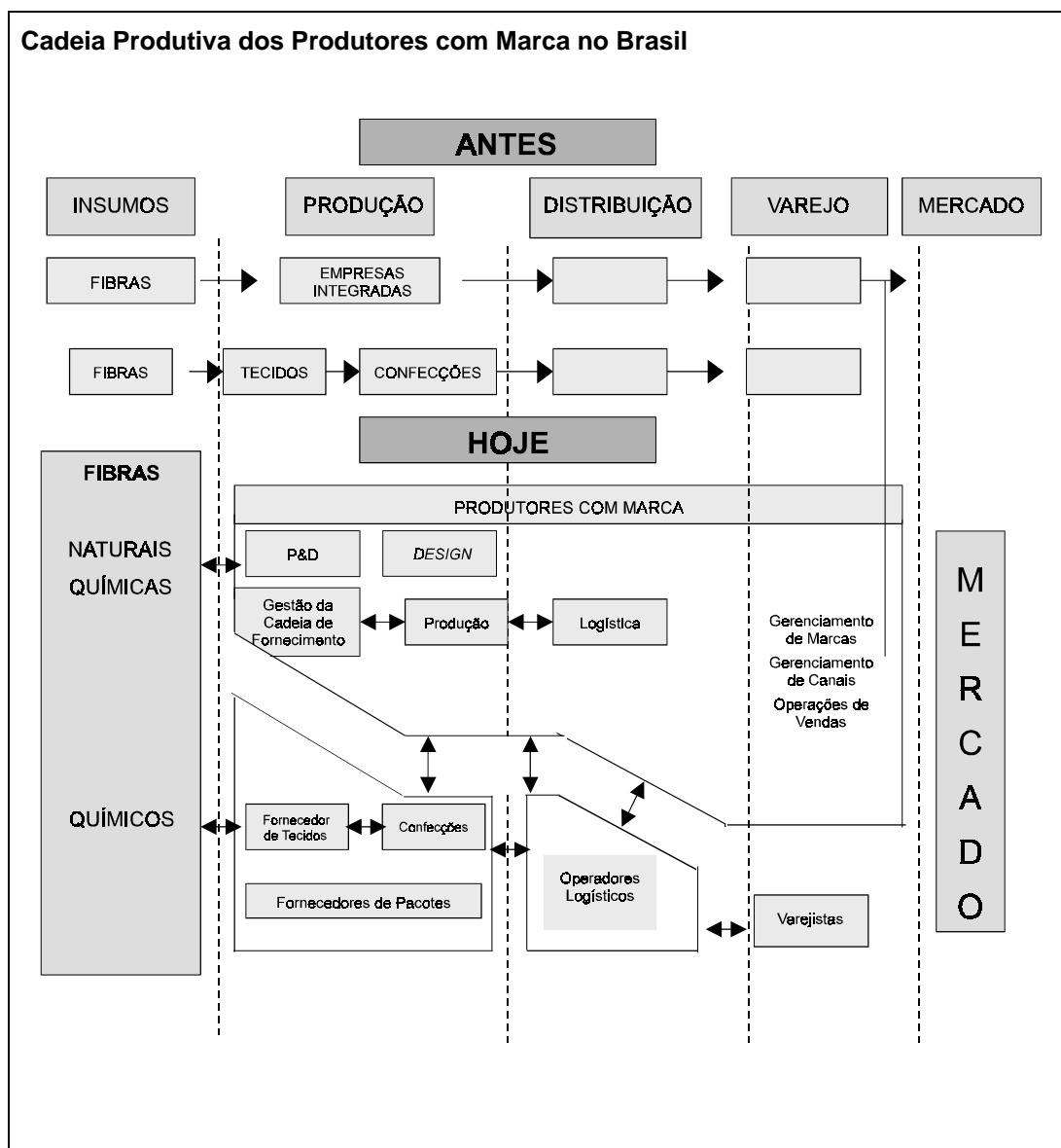


No Brasil, as grandes empresas integradas que têm como questão estratégica entender o cliente tendem para esse desenho organizacional, que as levam a ser fornecedoras de pacotes compensatórios (OEM). Para isso, no entanto:

- precisam ter capacitação em gerenciamento de marcas, gerenciamento de canais de distribuição e comercialização e operação dos pontos de venda;

- devem ter desenvolvimento de P&D para dialogar com os fornecedores de fibras e insumos químicos para o acabamento na especificação correta; e
- a produção e a logística podem ser terceirizadas se a empresa dominar os conceitos e a prática de gestão da cadeia de suprimento.

Embora tenha ocorrido uma mudança, conforme pode ser analisado pelo esquema a seguir, o desenho organizacional dos produtores com marca difere do modelo internacional, apresentando ligações tênues e menos definidas.

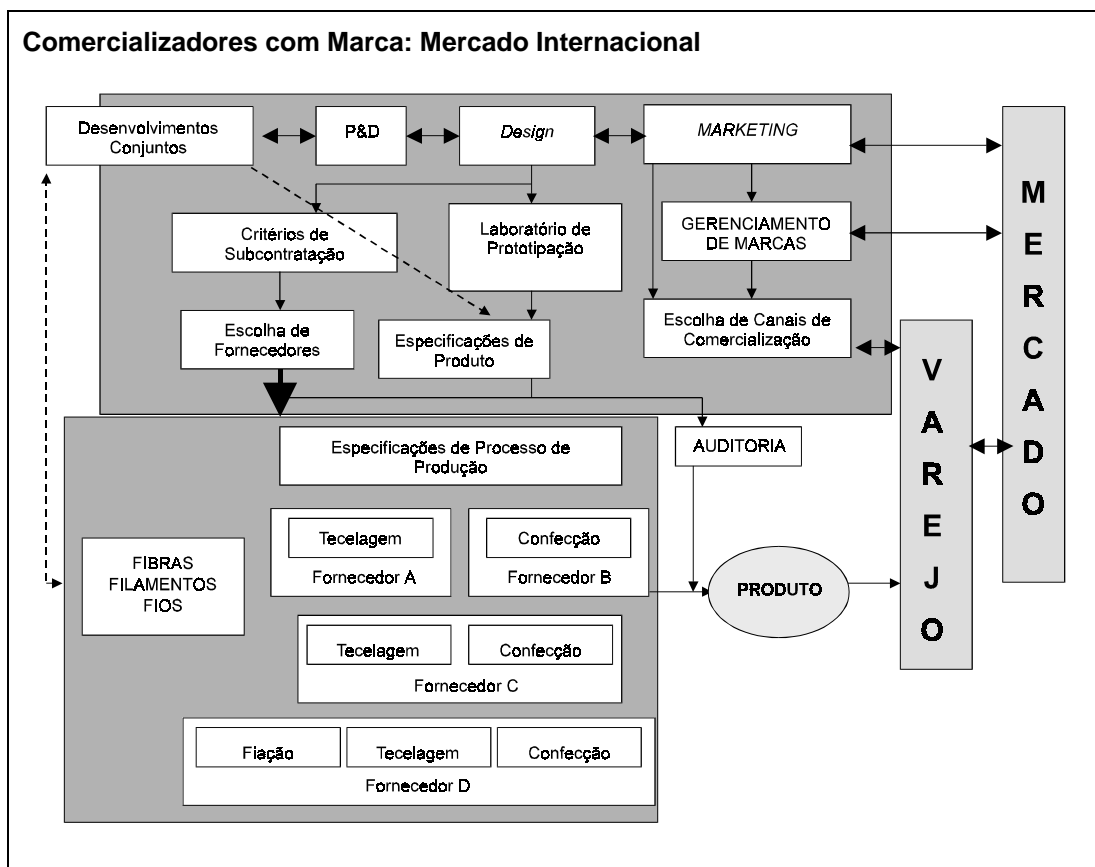


Comercializadores com Marca

Os comercializadores com marca têm suas competências focalizadas em *design* e comercialização, mas não chegam a se envolver em atividades produtivas, que são totalmente subcontratadas. Nike, Donna Karan, Ralph Lauren são exemplos desse caso. A não realização de atividades de produção acarreta algumas mudanças, especialmente nos processos de subcontratação e de auditoria e recebimento de mercadorias. Assim, não obstante o comercializador com marca defina as especificações do produto em seu laboratório de prototipação, o subcontratado em geral deve ter competência para elaborar as especificações do processo de produção, ou seja, o fornecedor de pacotes completos tem de desenvolver competências que não eram demandadas no caso anterior. O comercializador com marca em geral cria sistemas de auditoria para certificação da qualidade do produto e o testa em condições laboratoriais.

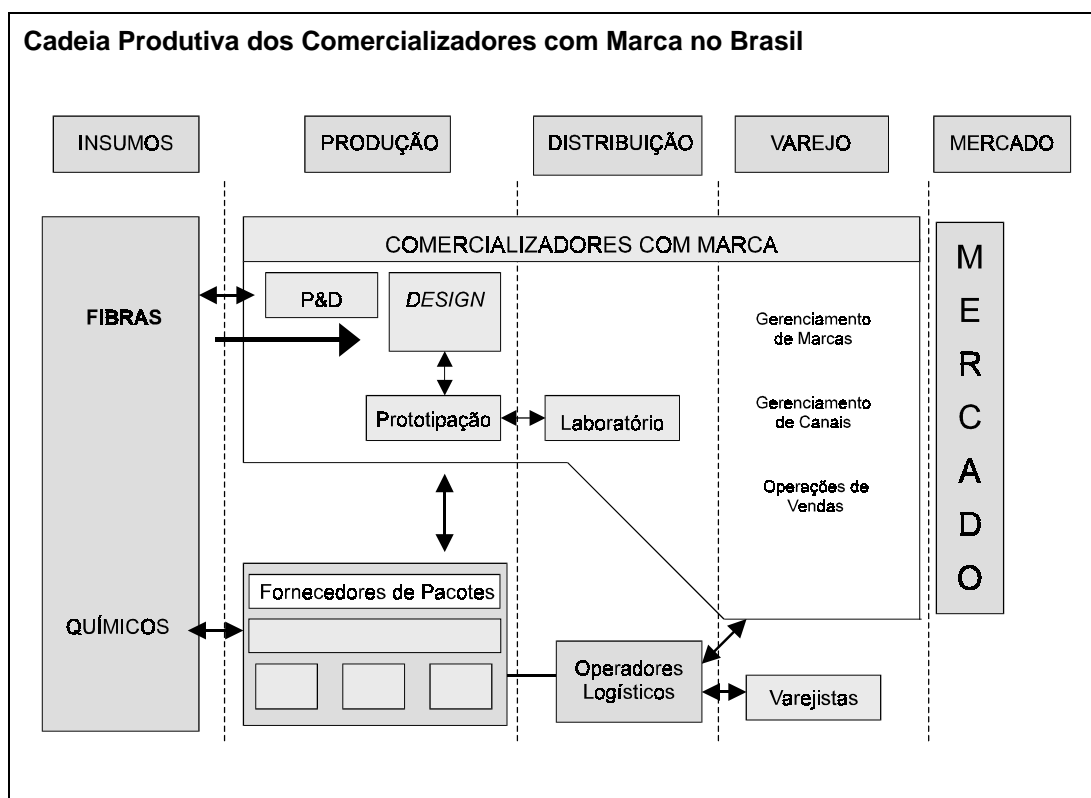
As tendências das relações entre os comercializadores com marca e seus fornecedores, que podem ser visualizadas no esquema a seguir, têm sido as seguintes:

- tornar menores suas cadeias de suprimentos, utilizando menos subcontratados, porém mais capazes;



- instruir os subcontratados sobre onde obter os componentes necessários, reduzindo assim suas próprias atividades de compra e distribuição;
- transferir gradualmente certas atividades de apoio, recolocando-as aos subcontratados; e
- adotar sistemas rigorosos de monitoração e controle para garantir o desempenho.

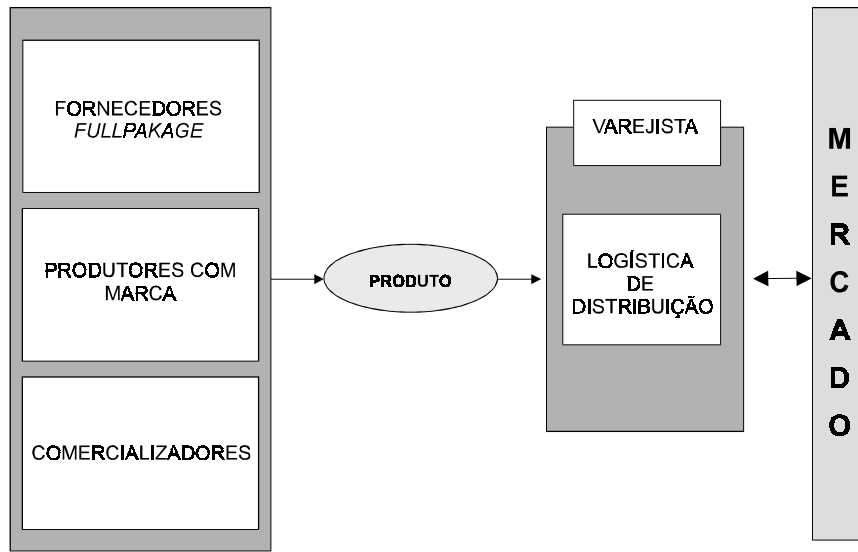
No Brasil, as empresas “formadoras de gosto” operam em pequena escala e são dependentes de fornecedores qualificados. No esquema a seguir pode-se visualizar o modelo das comercializadoras com marca no Brasil, que se mostra ainda incipiente quando comparado com o internacional.



A comercialização através de grandes redes de distribuição (supermercados, hipermercados e redes especializadas do varejo de roupas) cria um canal alternativo que privilegia empresas de confecção que adotem estratégias de padronização, alta escala e preços baixos.

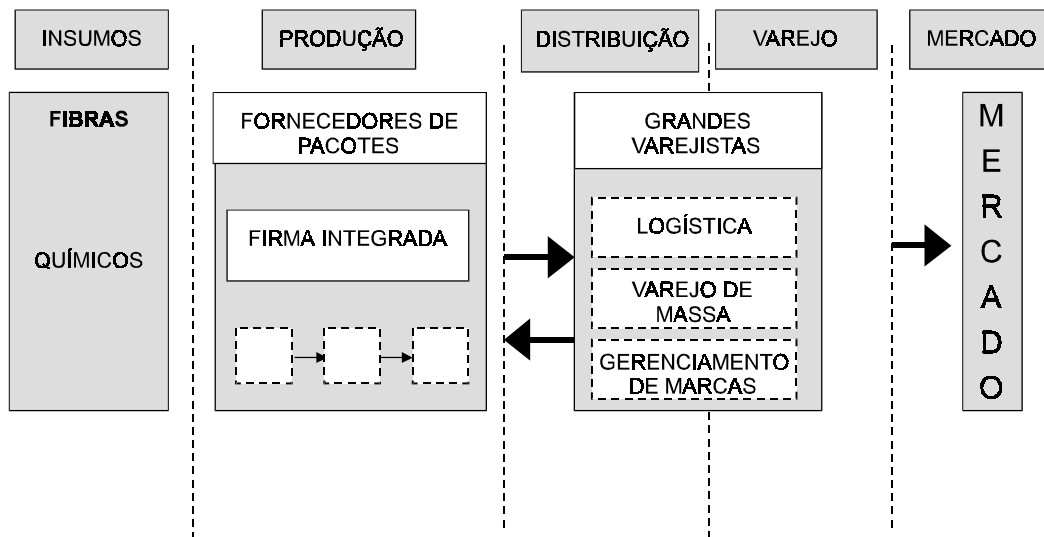
Varejistas

Estrutura de Atividades dos Varejistas



No Brasil, as grandes redes de varejo que vendem têxtil compram de cadeias organizadas por empresas que fabricam produtos padronizados em grande escala e baixo custo, pois a lógica da operação baseia-se em grandes volumes e baixos preços. Cabe enfatizar, contudo, a tendência de crescimento da participação dos hipermercados e supermercados.

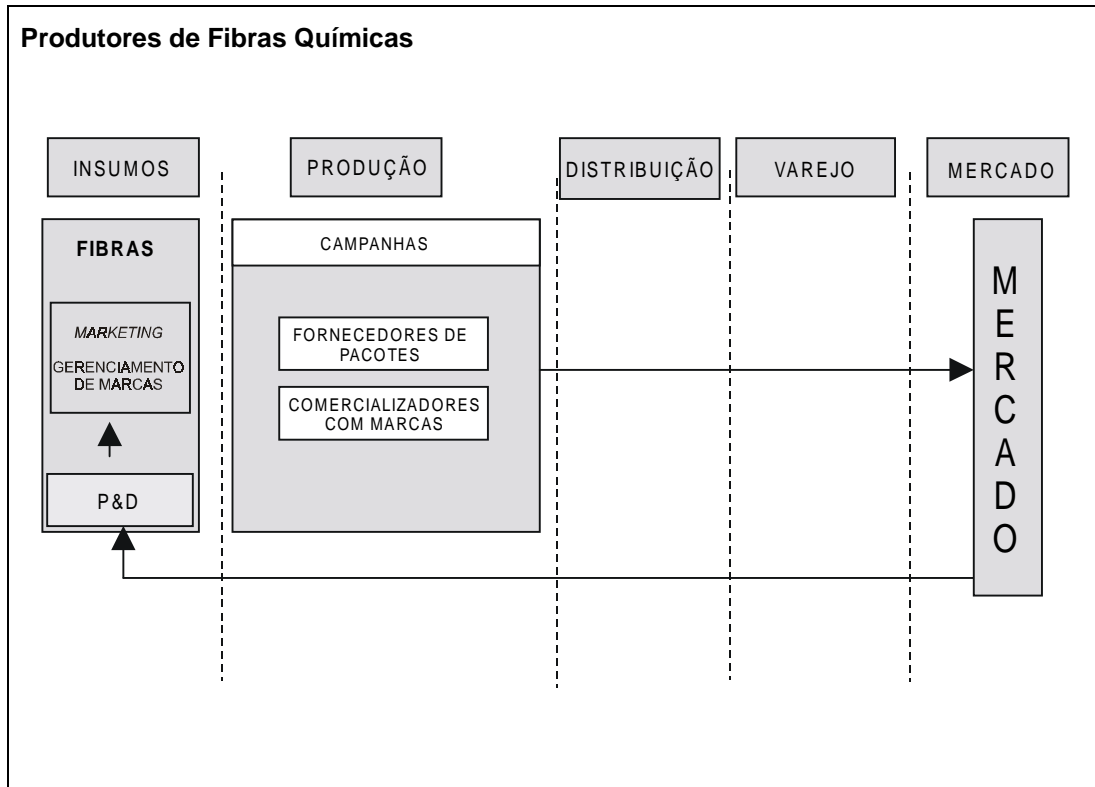
Cadeia Produtiva dos Grandes Varejistas no Brasil



As produtoras de fibras tentam coordenar a cadeia a partir de diferenciação, como, por exemplo, marcas para fios (como a Dupont faz com a *lycra*) ou marcas de homologação (como a Rhodia faz com a AMNI).

Produtoras de Fibras Químicas

No Brasil, essas empresas têm sido as que criam a dinâmica da inovação, através de campanhas (desfiles, exposições etc.) nas quais envolvem empresas de todos os segmentos das cadeias têxteis.



As mudanças nas estruturas das grandes empresas na ponta do varejo e da comercialização têm levado a novos modelos de atuação na indústria têxtil-confecções, quais sejam:

- fornecedor de pacote completo – *original equipment manufacturer* (OEM);
- fornecedor de pacote completo com *design* próprio – *original design manufacturer* (ODM);

Novos Tipos de Modelos Exportadores de Países em Desenvolvimento³

³Para mais detalhes, ver Fleury et alii (2001).

- fornecedor de pacote completo com marca própria – *own brand manufacturer* (OBM);
- faccionista, ou maquiladora, se estiver numa zona de processamento de exportação (ZPE); e
- fornecedores especializados.

Essas empresas têm relação de subordinação nas cadeias produtivas, sendo meras prestadoras de serviços. Suas relações com as empresas que comandam as cadeias são:

- As faccionistas, ou maquiladoras:
 - recebem especificações sobre produtos e processos produtivos;
 - recebem insumos e componentes semi-acabados;
 - realizam atividades simples; e
 - retornam o produto ao cliente para outras operações.
- Os fornecedores de pacotes completos (OEM):
 - recebem especificações sobre o produto;
 - desenvolvem especificações sobre o processo de produção;
 - gerenciam compras e logística; e
 - entregam o produto acabado com a marca do cliente.
- Os fornecedores de pacotes completos com *design* (ODM) ou com marca própria (OBM):
 - operam como fornecedores de pacotes completos;
 - têm atividades de *design* e criam marcas próprias;
 - desenvolvem especificação de produtos;
 - produzem ou terceirizam a produção; e
 - decidem sobre o processo de comercialização.
- As empresas especializadas em determinados produtos (ex.: produtoras de tecidos).

O trabalho de Fleury *et alii* (2001) conclui com um quadro de competências essenciais, algumas das quais ainda precisam ser desenvolvidas pelos participantes da cadeia têxtil brasileira:

TIPO DE EMPRESA	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Produtores de Fibras Sintéticas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber focar a estratégia competitiva (entre produção de <i>commodities</i> e nichos especializados) – Saber construir parcerias estratégicas no interior das cadeias têxteis – Saber construir parcerias estratégicas com fornecedores de insumos e de tecnologia – Saber gerenciar produção e operações (logística, transporte e armazenagem)
Produtores com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Construir capacidade de atuar no mercado global – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente – Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e <i>design</i>) – Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas – Desenvolver estratégias de produção própria e subcontratação – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente
Comercializadores com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Construir capacidade de atuar no mercado global – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente – Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e <i>design</i>) – Saber desenvolver e especificar produtos – Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas – Desenvolver estratégias de <i>marketing</i> e formas de comercialização
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores – Saber gerenciar cadeias de fornecimento – Desenvolver logística e gestão de materiais
Fornecedores de Pacotes com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Ter competência própria para <i>marketing</i>, <i>design</i> e comercialização – Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores de Pacotes Completos	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Saber trabalhar em regime de engenharia simultânea e <i>codesign</i> – Saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores Especializados	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver produtos – Saber fazer parcerias estratégicas – Desenvolver tecnologia de produtos e produção – Saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Acabamento	– n.d.
Faccionistas ou Melhor Fábrica de Roupas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística

Fonte: Fleury et alii (2001).

Aspectos estruturais relevantes da cadeia têxtil são importantes na formulação da política externa para o setor. O estudo compara estruturas de *governance* da cadeia têxtil que estão se desenvolvendo no mercado internacional com estruturas dessa cadeia no Brasil que, em decorrência de sua competitividade, têm possibilidade de participar de uma política comercial brasileira para o setor têxtil.

Conclusão

Propositalmente não se considerou no artigo o corte analítico usual distinguindo as fibras/tecidos químicos das fibras/tecidos naturais. A razão dessa escolha deveu-se à metodologia de análise utilizada. Além disso, em nossa opinião, o corte analítico natural/químico vem deixando de ser relevante até mesmo pelas razões expostas no texto, ou seja, em decorrência do aumento da substituíbilidade/complementaridade das fibras naturais e sintéticas, assim como pelo fato de que melhorias no acabamento estão dando aos tecidos sintéticos características quase iguais às dos tecidos de fibras naturais, não passíveis de serem identificadas pelo consumidor.

Nesse sentido, os países importantes produtores de fibras/tecidos químicos passam a ter uma relevância ainda maior na análise do setor têxtil como um todo. Cabe lembrar que os países asiáticos têm melhores condições estruturais de redução de custos, em face da integração da cadeia e dos grandes investimentos realizados, além de terem domínio de etapas do processo produtivo, de *design* e mesmo de *marketing*, o que leva a crer que a concorrência com os países asiáticos tende a se tornar mais difícil.

Observamos que as empresas norte-americanas e européias resolveram adotar uma estratégia de se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos, buscando maximizar a sua proximidade com os maiores mercados consumidores.

O parque de fibras químicas no Brasil tem uma capacidade instalada significativa, mas em 2000 observou-se um grande aumento nas importações de fibras sintéticas, e talvez o segmento não tenha condições de acompanhar as novas necessidades do mercado. No modelo organizacional existente no Brasil, adequado para mercados vendedores, as produtoras de fibras químicas criam, no mercado da moda, as dinâmicas de inovação nas quais envolvem empresas de todos os segmentos da cadeia têxtil. A necessidade de cooperação e parceria no desenvolvimento de novos produtos, no caso brasileiro, tem sido transitória, efêmera, associada basicamente às campanhas de lançamento de novas coleções.

Entretanto, a organização da indústria têxtil nos países desenvolvidos vem se transformando e se adequando a um regime de mercado comprador, cabendo ressaltar ainda que essa estrutura é difícil de ser implantada. As estratégias das empresas focadas em clientes, que enfatizam os canais de comercialização, seguindo uma lógica que vai deixando para trás os requisitos de produção para os fornecedores a montante, geram problemas de difícil equacionamento, mesmo com o uso das modernas técnicas de informação como o *electronic data interchange* (EDI).

Além disso, vêm ocorrendo mudanças de comportamento do mercado final, que está mais exigente em termos de qualidade e

de novidades, com a conseqüente redução dos tempos de ciclo e aumento de diversidade no lançamento de produtos. Grandes empresas de tecidos e confecções estão se movimentando, especialmente as integradas, em direção à ponta do mercado, tornando-se produtoras com marca. Novos *players* têm entrado na ponta da comercialização, como os supermercados e as empresas comercializadoras com marca. As demais empresas de confecções estão gradualmente se reestruturando para se qualificarem como fornecedoras.

Pode-se concluir, portanto, que uma política comercial brasileira para o setor têxtil deveria procurar dar condições principalmente aos produtores com marca e aos comercializadores com marca e talvez até a alguns grandes varejistas, incentivando-os a desenvolver um modelo organizacional produtivo “puxado pelo mercado” com possibilidade de contínuas mudanças em linhas de produto, marcas globais e regionais e exigindo gerenciamento em escala condizente, produção ágil, flexível e confiável em termos de entrega. Em suas estratégias, as empresas deveriam incluir investimentos em redes de distribuição, inclusive até via aquisição de estruturas comerciais já existentes, nos principais países destinatários de suas exportações. Na discussão sobre o comando da cadeia têxtil, o mais relevante seria tornar competitiva a indústria usuária de fibras químicas.

Referências Bibliográficas

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza, NAKANO, David, MOREIRA, Juan Ricardo Cruz, TANAKA, Leonardo, GALASSI, Ricardo, SILVA, Sandro Márcio da. *A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas*. Trabalho contratado pelo BNDES. Fundação Vanzolini, nov. 2001.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

LEMI. *Brasil têxtil – 1º relatório do setor têxtil brasileiro*. 2001.